

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОШКА ИСТРАЖИВАЊА

УВАЖАВАЊЕ РАЗЛИЧИТОСТИ  
И ОБРАЗОВАЊЕ



# ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОШКА ИСТРАЖИВАЊА

*Рецензенти*

Др Драгомир Пантић

Др Слободанка Гашић-Павишић

*Објављивање ове књиге*

*омогућили су финансијским средствима*

Министарство за науку, технологију и развој

Институт за педагошка истраживања

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

37.01:316 (082)

УВАЖАВАЊЕ РАЗЛИЧИТОСТИ И ОБРАЗОВАЊЕ/приредиле  
Јасмина Шефер, Славица Максић, Снежана Јоксимовић.

Београд: Институт за педагошка истраживања, 2003.

(Београд: »Чигоја штампа«). – 239 стр.; 21cm.

Тираж 400. – Стр. 7–8: Предговор/приређивачи.

Библиографија уз већину радова. – Summaries.

ISBN 86-7447-046-7

1. Шефер, Јасмина

а) Образовање – Социолошки аспект – Зборници

б) Образовање – Психолошки аспект – Зборници

в) Наставници – Ученици – Зборници

COBISS.SR-ID 107213068

## ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ: МОГУЋНОСТ УВАЖАВАЊА РАЗЛИЧИТОСТИ

У контексту реформских процеса у образовању чије су тачке ослона демократизација и децентрализација, побољшање квалитета наставе и учења и унапређивање образовне инфраструктуре, школско развојно планирање нашло је своје место у оквиру ширег пројекта *Унапређивање образовања у Србији*. Једна од компоненти тог пројекта, названа *Фонд за развој школа*, промовише школско развојно планирање као могућност за остваривање аутономије школа и креирање сопственог развоја.

Године иза нас обележило је централизовано управљање и одлучивање у образовању, што је школе онемогућило да, поштујући аутентичне потребе свог окружења, саме одлучују о свом развоју. Овај пројекат, чији су циљеви усмерени на *унапређивање наставе и учења и оспособљавање локалне заједнице да преузме одговорност за своје школе*, нуди могућност и подршку да се, реформским документима планирана аутономија школа, заиста и оствари. Фонд за развој школа формирала је Влада Републике Србије и Министарство просвете и спорта из кредита Светске банке и њиме се подржавају иницијативе потекле из самих школа, тј. пројекти који су усмерени на остваривање поменутих циљева. У Министарству просвете и спорта формиран је Тим за развој школа који пружа школама обуку, помоћ и подршку у овом процесу.

Школско развојно планирање заснива се на сталном истраживању и препознавању потреба и осмишљавању начина да се те потребе задовоље. У овом процесу школе су иницијатори и актери, промотери и евалуатори сопственог развоја. У контексту школског развојног планирања под појмом »школа« подразумевају се све интересне групе које на неки начин учествују у животу и раду школе: наставници, ученици, директори, родитељи, представници локалне управе, институција и организација које су заинтересоване за развој школе. Зато се концепт развојног планирања заснива на циљевима који су резултат иницијатива и договора свих интересних група. Развојни план школе настаје консензусом свих интересних група током демократског процеса који се одвија према договореним правилима, на основу заједничких одлука уз поделу улога и одговорности. Од саме школе засвиси како ће он изгледати, јер нема стандардну, унапреду утврђену форму. Важно је да одражава специфичност саме школе.

Развојно планирање увек почиње потребом, жељом да се нешто промени. На почетку тог процеса је увек анализа стања у свим областима живота и рада школе у којој учествују представници свих интересних група. Кроз ту анализу се, поред снага и слабости, сагледавају и специфичности школе и њеног окружења. Управо та различитост, та посебност сваке школе, темељ је на коме се базира даљи развој школе. Утврђивањем ресурса којима располаже школа и њено окружење почиње процес профилисања будућег развоја. Следећи корак, одређивање мисије школе, такође ставља све актере школског живота у позицију да, одговарајући на питање сврхе и разлога свог постојања, одреде своју школу као различиту, другачију у односу на остале школе из свог окружења. Потом следи утврђивање визије школе. То је пројекција школе у будућности, слика школе кроз три до пет година коју виде њени наставници, ученици, родитељи и локална заједница. У ту слику они уграђују своје аутентичне потребе, жеље и очекивања. Визија школе је заједничка што обезбеђује ангажовање свих ка заједничком циљу. Она је реална, временски омеђена, јасна и језгровита. Изазовна је и конкретна, чиме постаје путоказ за стратегије, циљеве и задатке. Одређивањем приоритета, који се заснивају на специфичним потребама и потенцијалима школе, креће се ка остваривању визије.

Утврђивање развојних циљева је логична последица сагледаних приоритета и они се дефинишу преко промена које школа жели, односно преко исхода којима тежи. Како су циљеви уопштени и далекосежни, они се даље конкретизују кроз задатке који одређују како ће доћи до жељених промена. Задаци се даље разлажу на активности путем којих се остварују. Евалуација је процес који прати процес школског развојног планирања као и реализацију школског развојног плана. Стална провера исправности пута којим је једна школа кренула ка остваривању своје визије, овом начину планирања живота и рада школе управо даје карактер развојности јер омогућава да на основу ових процена напусти пут којим је школа кренула и пође неким другим путем.

Карактеристике развојног планирања су следеће: циљеве дефинишу учесници на основу заједничких потреба, проблема, жеља; подразумева се да се не може баш све испланирати унапред; нема чврсту структуру, флексибилно је и подложно променама; нужно настаје током процеса у који су укључени представници свих интересних група; сви који желе су актери у планирању и

преузимају једнаку одговорност; подразумева тимски рад, заједничко утврђивање правила, доношење одлука и поделу задужења; процес планирања и продукти имају једнаку важност; сваки корак се евалуира и то може утицати на промену наредних корака; планирање претходи реализацији, али се наставља и током ње; проблеми се схватају као шанса за корекцију плана, а тиме и за промену и развој; развојни план је комплексан, а његови делови повезани и међузависни; развојни план се конкретизује кроз различите пројекте; стално се отвара нови развојни циклус.

Демократским учешћем свих у процесу развојног планирања обезбеђује се: отвореност према променама, богатство иницијатива и идеја, већа доступност и објективност у праћењу квалитета образовне и васпитне функције школе, развој заснован на аутентичним потребама школе, већа спремност свих интересних група за преузимање одговорности, бољи квалитет рада школе и већи степен задовољства.

#### Приступ и резултати рада

Практичан начин на који школа остварује своје развојне циљеве су пројекти за које школа тражи подршку од свог окружења. Први пројекат који школа напише финансира се грантом из пројекта Фонд за развој школа. Овај грант помаже да се у школама зачне процес развојног планирања и да оно даље настави да живи као уобичајена школска пракса јер обезбеђује стално побољшање квалитета живота и рада школе. Школско развојно планирање такође омогућује школи развој аутономије, разноврсност активности у школи, учешће свих, дугорочан развој и уважавање посебности. Пилот фаза овог пројекта реализована је од фебруара до августа 2002. године а њени циљеви су били следећи:

- провера механизма за подстицање аутономије школе кроз школско развојно планирање, као и механизма за добијање и дистрибуцију финансијских средстава,
- обезбеђивање материјала са упутствима за даљи рад на развоју школа који ће се користити у читавој Републици Србији,

Динамика активности током пилот фазе била је следећа:

- фебруар 2002. – формиран тим саветника за развој школа (Тим 26);
- фебруар–април 2002. – тим добија интензивну обуку;
- март 2002. – Министарство просвете и спорта је расписало конкурс за учешће школа у Пилот фази пројекта; на конкурс се пријавило 157 школа, од којих је изабрано 40 из четири региона – Нови Сад, Београд, Краљево и Ниш; из сваког региона по девет основних школа и једна гимназија, јер се само на ове врсте школа односи Пројекат; избор школа у наведеним регионима извршен је на основи следећих критеријума: специфичности школе, досадашњи резултати, сеоске/градске школе, мале/велике школе;
- април–јул 2002. – школе изабране да учествују у пилот фази овог пројекта прошле су кроз процес развојног планирања, а све активности су реализоване у сва четири региона истовремено уз поштовање специфичности појединих региона и самих школа.

На самом почетку организовани су регионални састанци којима је присуствовало по десет представника сваке изабране школе – наставници, директор, представници локалне самоуправе, региона, одељења министарства просвете и медији. Циљ ове активности био је информисање о циљевима пројекта, изграђивање партнерског односа са школама, презентовање стратегије Пилот фазе и формирање регионалне мреже школа које учествују у пројекту.

Потом је у свакој школи организован једнодневни школски семинар о развојном планирању у ком су учествовали представници наставника, ученика, школских одбора, родитеља, локалне заједнице. Циљ овог семинара био је детаљније упознавање школа са Пројектом у коме учествују, започињање изграђивања партнерских односа између представника интересних група и увиђање значаја уважавања потреба свих интересних група као елемента за развојно планирање. Школама су дате сугестије за формирање школског развојног тима који ће надаље водити процес у самој школи.

Следећи корак била је обука за организовање разговора о развоју школе и израду школског развојног плана. Циљ овог семинара био је оспособљавање школског развојног тима за самостално снимање потреба, образовних приоритета и жељених праваца промене и оснаживање и оспособљавање школског развојног тима за обраду и анализу података добијених током разговора о развоју школе и израду школског развојног плана.

Током јуна, за школске развојне тимове организован је семинар о писању предлога пројекта. Циљ ове обуке био је упознавање школских развојних тимова са структуром предлога пројекта, искуствени пролазак кроз процес израде појединих делова апликације и оспособљавање за евалуацију идеја и писање пројекта.

- јул 2002. – школе из Пилот фазе предале су развојне планове и пројекте евалуационом тиму,
- август 2002. – евалуациони тим је проценио пројекте и донео одлуку о додели средстава.

Од 40 школа које су учествовале у Пилот фази, 39 је предало развојне планове и пројекте, а 38 је добило средства за реализацију својих пројеката. Евалуација која је вршена, и током и на крају реализације Пилот фазе, показала је следеће:

- процес је прихваћен од једног броја учесника, али су постојали и отпори;
- наставници и други актери имају очекивања, страховања и наде у вези са реформским променама;
- актери школског живота реално и компетентно сагледавају шири и ужи контекст деловања властите школе, потребе школе и питања њеног развоја;
- школски развојни планови су квалитетно урађени и одражавају специфичности сваке школе;
- обука за развојно планирање у Пилот фази омогућила је члановима школског развојног тима разумевање принципа школског развојног планирања и поставила добре темеље за њихов даљи рад;
- поједине активности у оквиру обуке утолико су смисленије за учеснике уколико су више у вези са њиховом конкретном школом и питањима њеног развоја;
- највредније што је процес донео учесницима је следеће: уочавање потреба и могућности за усаглашавањем са другима, увиђање значаја исказивања и уважавања потреба, размена мишљења, ставова и искуства представника различитих интересних група, увиђање снаге колектива школе, освешћивање мотивационе снаге заједничког циља, увиђање нужности активног приступања развоју властите школе, искуство тимског рада који је до тада ретко примењиван, размена, сарадња и квалитетнији начин комуницирања са колегама.

План за даљи рад

Главна фаза Пројекта отпочела је током октобра 2002. године а до његовог завршетка 2005. године планира се да процесом школског развојног планирања буде обухваћено 900 школа у Републици Србији. Средства из пројектног фонда добиће 75% основних школа и 50% гимназија.

Реализација главне фазе одвијаће се на сличан начин као у Пилот фази, по циклусима који се приближно подударају са полугодиштима школске године. За сваки од циклуса одређиваће се број школа у којима ће се одвијати процес развојног планирања. Очекивани исходи овог Пројекта су:

- оспособљена школа за израду развојних планова,
- оспособљени родитељи и школски одбор да допринесу побољшању квалитета рада школе,
- боље обучени и спремнији наставници за флексибилнији приступ настави и инвентивнију примену наставних метода,
- боља опремљеност школа,
- веће задовољство наставника и ученика животом и радом у школи.

Како је школско развојно планирање и промена и оквир за промену, оно заузима посебно место у реформи образовног система. Као флексибилан и отворен процес оно је подршка осталим реформским токовима, а посебно имплементацији новог курикулума која је у току. Школско развојно планирање пружа подршку и помоћ школама за изграђивање школског курикулума који је заснован на аутентичним потребама, ресурсима и специфичностима школе. Тиме оно отвара могућности за уважавање и неговање различитости.

Литература

Група аутора (2002): *Квалитетно образовање за све – пут ка развијеном друштву*. Београд: Министарство просвете и спорта Републике Србије.

*Документација са студијских путовања Тима за развој школа* (2002). Литванија, Швајцарска, Аустрија.

*Материјали и извештаји са семинара »Школски развој као процес«* (2002) Osinger, D. & C. Bauer; *Школско развојно планирање са Тимом за развој школа* (2002) Bauer, C., E. Muller, E. & H. Bachman.

Тим за школско развојно планирање (2003): *Школско развојно планирање*. Београд: Министарство просвете и спорта Републике Србије.

Jelena Najdanović-Tomić

#### School development planning: possibility of recognizing the diversity

The reform of education has foreseen and started supporting school autonomy. One part of the Project for promoting education in the Republic of Serbia includes the Fund for School Development that is to promote school development planning as a possibility of creating one's own development. The said Project, which has to promote teaching and learning, and enable local community to assume responsibility for schools, makes school autonomy attainable. Serbian Government and the Ministry of Education and Sports have founded the Fund for School Development and it supports ideas suggested by schools themselves. The Team for School Development has been formed within the Ministry and it provides training for schools in this process. A pilot phase of the project was accomplished throughout 2002. Of the 40 schools participating in the pilot phase, 39 handed in their development plans and projects, while 38 received financial aid for accomplishing the plans. The major stage of the Project started in October 2002 and it will have been completed by 2005, comprising 900 Serbian schools. Financial resources will be allotted to 75% of primary and 50% of high schools. The expected outcomes of the Project will be: school trained for creating development plans, parents and school boards enabled to contribute to upgraded work of school, better-trained teachers, better-equipped school, teachers and students happier with life in school.

*Key words:* school development planning, promotion of teaching, recognition of diversity, local community.



---

У овом Зборнику аутори се залажу за један широко схваћен концепт толеранције. Они претежно преферирају активну концепцију толеранције која подразумева управо уважавање различитости, док мање аутора заступа гледиште о толеранцији као трпеливости. У појединим радовима добро се експлицира и треће схватање толеранције као богатство различитости, тј. вредности по себи. Рефлексије Резолуције УН о толеранцији, усвојене пре десетак година, могу се идентификовати у неким прилозима, што додатно појачава и апликативну страну Зборника. То значи да се радови не исцрпљују искључиво у разматрањима теоријских садржаја, већ у случају већине аутора имају и практичне импликације, важне за наше друштво у овом моменту. Зборник стога представља и својеврстан водич идеја за промену праксе у образовном систему, али и у друштву уопште.

*Др Драгомир Пантић (из рецензије)*

Монографија обрађује проблем који је у нашој средини актуелан, значајан и изазован, јер се проблему индивидуализације наставе приступа из новог угла, посматрајући га у ширем друштвеном контексту као проблем демократизације друштва. Радови које садржи монографија непосредно су повезани са текућом реформом школе. Теме представљају новину у нашој стручној и научној литератури и њиховим избором Институт за педагошка истраживања потврдио је да је једна од ретких установа у нас која улаже напор да систематизује нове научне информације и да их учини доступним широј стручној и научној јавности.

*Др Слободанка Гашић-Павишић (из рецензије)*

ISBN 86-7447-046-7



9 788674 470466